

УДК 658.9:339.9.012

Т. С. ПІЧУГІНА, Г. В. БУТЕНКО**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

У статті запропоноване авторське бачення на визначення суті розвитку підприємства. Запропоновано класифікацію підходів до стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності за такими критеріями: фактор часу; спрямування; зміст, загальна спрямованість на певний сегмент ринку. Розглянуто послідовність формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, у результаті чого виокремлено мотиви (формування місії, цілей, завдань підприємства), аналітику (діагностика зовнішніх і внутрішніх чинників) результати (розробка стратегічних альтернатив) цього процесу, що стало підґрунтям визначення його етапів.

Ключові слова: розвиток, стратегія, стратегія розвитку, стратегічний розвиток, зовнішньоекономічна діяльність, підприємство.

Т. С. ПИЧУГИНА, Г. В. БУТЕНКО**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПРЕДПРИЯТИИ**

В статье предложен авторский взгляд на определение сущности развития предприятия. Предложена классификация подходов к стратегическому развитию предприятия по критериям: временной фактор, общая направленность, содержание, направленность на определенный сегмент рынка. Рассмотрена последовательность формирования стратегии внешнеэкономической деятельности предприятия, в результате чего выделены мотивы (формирование миссии, целей, заданий предприятия, аналитика (диагностика внешних и внутренних факторов), результаты (разработка стратегических альтернатив) данного процесса, что стало основой определения его этапов.

Ключевые слова: развитие, стратегия, стратегия развития, стратегическое управление, внешнеэкономическая деятельность, предприятие.

T. S. PICHUHINA, G. V. BUTENKO**FORMWANG STRATEGY FOR ROUTINE ZOINISCHNOEKONOMICHNOY DIALOGNOSTS ON PIDPRIMEMS**

The article proposes an author's vision for determining the essence of enterprise development. The classification of approaches to the strategic development of foreign economic activity according to the following criteria is proposed: time factor; direction; content, general orientation on a certain segment of the market. The sequence of forming the strategy of development of foreign economic activity of the enterprise is considered, as a result of which the motives (formation of the mission, goals, tasks of the enterprise), analytics (diagnostics of external and internal factors), the results (development of strategic alternatives) of this process, which became the basis for determining its stages (first stage - analysis of the external environment, forecasting the future development of the foreign economic activity of the enterprise, the second - the definition of the mission, goals and objectives of the foreign business enterprise, the third - strategic analysis; erytty - modeling of variational scenarios for the development of events and studying the impact of each on the formulated alternative strategies of foreign economic activity, the fifth - the choice of the most acceptable strategy of foreign economic activity from the alternative, the sixth - the preparation of the final version of the strategic plan for the development of foreign economic activity, the seventh - on the basis of the strategic plan are developed tactical medium-term plans of foreign economic activity ; eighth - operational plans and projects are being developed.

Key words: development, strategy, development strategy, strategic management, foreign economic activity, enterprise.

Вступ. Розвиток підприємств у всьому світі відбувається під впливом процесів глобалізації та міжнародного поділу праці, які інтегрують та уніфікують економічну діяльність окремих суб'єктів господарювання. В результаті відбувається економічна трансформація й інтеграція на регіональному і світовому рівнях, здійснюється зближення країн, проникнення інформаційних технологій, поділ праці між суб'єктами бізнесу, переміщення ресурсів – матеріальних, фінансових, трудових – з країни в країну. Саме тому виникає необхідність формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства

Аналіз останніх досліджень та літератури. В економічній літературі розкриттю сутності поняття «розвиток» присвячені праці багатьох науковців, зокрема, таких як Гегель Г., Босенко В., Гудзинський О., Маркс К., Наумов О., Сіренко Н., Шилар Х., Шумпетер Й., Нуреев Р., Чорна М., Кушнір Т., Забродська Л., Пічугіна Т., Раєвнева О., Пономаренко В., Тридід О., Ястремська О. та багато ін.

Отримані наукові доробки є цінними, проте слід зауважити, що в нинішній час гострою є проблема побудови ефективної управлінської системи, яка б забезпечувала розвиток зовнішньоекономічної

діяльності промислового підприємства. У цьому аспекті потребує обґрунтування механізм формування такої системи. Таким чином, актуальність перелічених проблем і відсутність загальноприйнятої методології їх вирішення визначили вибір теми дослідження, її мету та завдання.

Метою статті є обґрунтування методичного підходу до формування стратегії розвитку ЗЕД. Завданнями статті є дослідження суті розвитку підприємства, підходів до формування стратегії розвитку ЗЕД підприємства та визначення його послідовності.

Результати дослідження. Аналіз визначень поняття «розвиток» свідчить про різне відображення тієї чи іншої сторони цього явища й орієнтацію на один чи кілька способів розвитку або на одну з можливих його моделей. Так, у самому загальному вигляді визначення процесу розвитку на погляд Герасимчука З., Ваховича І., доцільно розпочати саме виходячи з аналізу тлумачення та застосування складної філософської категорії «розвиток», тобто вони пропонують розглядати розвиток як об'єктивний багатовимірний процес змін, який характеризується цілеспрямованістю, незворотністю,

структурними і функціональними зрушеннями в певній системі, що призводить до покращення її якісного і кількісного стану.[1, с. 7]. З погляду Кононенко І. [2, с. 6], розвиток – це не зворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних і детальних об'єктів, що здійснюється протягом часу, а Шегда А. [3, с. 187] зовсім узагальнює зміст поняття розвитку розглядаючи його як зміну процесу тобто явища від більш простого до більш складного і більш ефективного. Низка авторів визначає розвиток як процес, що розгортається в часі, з переходом з одного стану в інший, який характеризується наявністю якісних перетворень у цілому або появою якісно нових елементів, властивостей, характеристик, які визначають побудову й функціонування системи [4-6]. Або ж під розвитком на рівні підприємства розуміється процес та результат цілеспрямованої управлінської діяльності, орієнтованої на довгостроковий період в економічному середовищі, що змінюється. [5, с. 34].

Спираючись на викладені положення суть поняття «розвиток» можна визначити у декількох ракурсах: як процес; як сукупність змін; як результат. Також можна визнати, що розвиток являється процесом «змін», який впливає на подальшу ефективну діяльність підприємства, а рушійною силою розвитку є зміни в зовнішньому середовищі перебування організації, що вимагають взаємозалежних змін внутрішнього середовища підприємства.

З огляду на вищевикладене під розвитком підприємства розуміємо процес формування та реалізації прогресивних змін елементів внутрішнього середовища, які призводять до утворення нових перетворень щодо елементів, властивостей, характеристик, здатних забезпечити ефективне функціонування підприємства у поточній та довгостроковій перспективі.

Стратегія – це ключовий елемент концепції розвитку підприємства в умовах інтернаціоналізації діяльності [7]. Термін «стратегія» походить від давньогрецьких слів «stratos» (армія) і «agein» (вести). Стратегією підприємства вважають комплекс заходів, спрямований на досягнення поставлених цілей.

Стратегія розвитку ЗЕД підприємства повинна формуватися таким чином, щоб продукція/послуга мала високі конкурентні якості протягом тривалого часу.

Розробка стратегії являє собою логічні, послідовні й взаємозалежні кроки прийняття стратегічних рішень. Початком процесу розробки стратегії є стратегічний аналіз, що дає змогу у першу чергу оцінити поточну й вибрати майбутню позицію підприємства. Бажана майбутня позиція формується на основі тенденцій галузі, можливостей і загроз внутрішнього й зовнішнього (глобального) середовища компанії.

Підприємство, що здійснює будь-яку діяльність, особливо зовнішньоекономічну, повинно інтегрувати різні підходи до розвитку. Помилковим є твердження про те, що для підприємств, які займаються ЗЕД, таке

об'єднання залежить передовсім від її ролі і масштабів. Звичайно, якщо ЗЕД займає незначне місце в загальних результатах, то недоцільно витрачати багато зусиль на розроблення спеціальної міжнародної стратегії. І навпаки, при збільшенні масштабів ЗЕД, а також в умовах зростання конкуренції на міжнародних ринках необхідно мати спеціальні стратегії. Але керівництво компанії повинно використовувати не лише стратегічний підхід у сфері ЗЕД, але поєднувати, за можливості, усі відомі підходи до управління. Тому на основі вивчених літературних джерел [8–12] запропоновано класифікацію підходів до стратегічного розвитку ЗЕД за такими критеріями:

- 1) фактор часу (динамічний, статичний розвиток);
- 2) спрямування (стратегічний, тактичний розвиток);
- 3) зміст (функціональний, процесний, системний, ситуаційний),
- 4) за спрямування на певний сегмент ринку (європейський, азійський, панічно-американський, південно-американський, африканський).

Вказані підходи до стратегічного розвитку ЗЕД повинні реалізовуватися комплексно, тому що їхнє окреме використання не створить очікуваного сукупного результату.

Вітчизняні та зарубіжні автори виділяють послідовність формування стратегії виходу на зовнішні ринки. Проаналізувавши їх праці, цей процес схематично відображено з урахуванням пропозицій Л.Г. Ліпич [13] (рис. 1).



Рис. 1 – Послідовність формування стратегії розвитку ЗЕД підприємства

Таким чином, вдосконалення розвитку стратегії ЗЕД підприємства має відбуватись із врахуванням таких аспектів та елементів:

- вибір закордонного контрагента стосовно цінової політики;
- мінімізація логістичних витрат у складі операції експорту/імпорту та оцінки умов поставки (транспортування);
- аналіз виду товару (послуги), на який впливатимуть вимоги чинного законодавства;

- дослідження фази розвитку конкурентів у сфері ЗЕД (як вітчизняних, так і закордонних);
- фактична та прогнозована валютна ліквідність підприємства;
- оцінка співвідношення як за формами здійснення ЗЕД, так і за співвідношенням фінансової чи інвестиційної та іншої діяльності підприємства у визначений період;
- інші умови, що впливатимуть на організацію ЗЕД підприємства та її зміни.

Зважаючи на проблеми стратегічного менеджменту, ефективність ЗЕД безпосередньо залежить від раціонально спланованої та організованої роботи щодо виходу на іноземні ринки у довгостроковій перспективі.

Розробка стратегії і тактики визначається оптимально спланованим і організованим освоєнням іноземних ринків, що реалізується за допомогою певних етапів, і кожен з них передбачає опрацювання конкретних завдань. У вирішенні проблем стратегічного менеджменту ЗЕД суб'єкта бізнесу особлива роль належить національним особливостям країни або регіону; наявності механізмів управління основними напрямками ЗЕД; типу підприємства й етапу розвитку підприємництва.

Стратегічне управління ЗЕД – це процес розробки стратегій і управління підприємством для успішної його роботи на зовнішньому ринку. Стратегічний менеджмент реалізується в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. При цьому слід зауважити, що стратегічне управління передбачає певний набір дій та рішень, розроблених керівництвом, які ведуть до формування специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації, підприємству, фірмі досягти певної мети.

Для підприємств, що працюють на зовнішньому ринку, важливо правильно оцінити бізнесове середовище і розробити ефективні способи підвищення міжнародної конкурентоспроможності, які відповідали б, з одного боку, конкретній ринковій ситуації і тенденціям її розвитку, а з іншого – особливостям виробництва. Оскільки ЗЕД є комплексною сферою діяльності й характеризується широким набором форм, то управління нею вимагає системного підходу, можливого в рамках дієвої стратегії.

Перевагами використання стратегічного управління ЗЕД для підприємства в умовах глобалізаційних процесів світової економіки є наступні [15]:

- мінімізація ризиків негативних впливів динамічного міжнародного середовища;
- підготовка до непередбачуваних змін у відповідності до умов зовнішнього оточення; стимулювання менеджерів до реального запровадження прийнятих управлінських рішень у довгостроковій перспективі; підвищення координованості дій;
- створення передумов підвищення кваліфікації

керівників і спеціалістів;

- раціоналізація використання ресурсного потенціалу;
- формалізація повноважень та відповідальності працівників.

За відсутності стратегічного управління підприємством в умовах активізації ЗЕД можливе виникнення ряду проблем, серед яких наступні:

- невміння розглядати діяльність підприємства як комплексний процес, де оперативні зміни безпосередньо відображаються на стратегічних змінах;
- втрата правильної виробничо-господарської орієнтації внаслідок слідування короткостроковим інтересам;

- неможливість визначення запитів, інтересів та потреб цільової аудиторії на ринку; послаблення або втрата стабільних конкурентних позицій.

Успішність ЗЕД підприємства залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників [16], які, в свою чергу, формують експортний потенціал, що є основою для розробки стратегії.

До внутрішніх чинників відносять: організацію менеджменту ЗЕД підприємства; інформаційне забезпечення; планування експортного виробництва; облік і аналіз зовнішньоторговельних поставок; кадровий менеджмент.

Серед зовнішніх чинників формування стратегії ЗЕД можна виділити:

- економічні (рівень і темпи інфляції, зростання або спад виробництва, коливання курсу національної та іноземної валюти, оподаткування, умови одержання кредиту і процентна банківська ставка, рівень динаміки цін, попит покупців, платоспроможність контрагентів);
- демографічні (кількість населення, його вік, стать, сімейний стан);
- політико-правові (сприятливість наявної законодавчої бази, її стабільність, політичний лад, стосунки, які склались у країні на світовій арені);
- соціокультурні (відмінності у ставленні людей до самих себе і до інших, відношення до суспільних інститутів, природи, основних культурних цінностей, відмінності у сприйнятті та потребах);
- науково-технічні (рівень розвитку науки і техніки у країні, впровадження досягнень НТП у виробництво, доступність новітніх технологій).

Сукупність усіх зазначених чинників визначають зовнішньоекономічний потенціал підприємства, на основі якого розробляється стратегія розвитку ЗЕД, що включає процес обґрунтування стратегії та реалізацію стратегічного плану.

Формування стратегії ЗЕД, як правило, складається з наступних етапів [17]:

- початковий етап передбачає аналіз зовнішнього середовища, прогнозування майбутнього розвитку ЗЕД підприємства, виявлення можливостей і загроз, сильних і слабких сторін, оцінку міжнародної конкурентоспроможності і прогнозування її зміни;
- на другому етапі або паралельно (на

новоствореному підприємстві – на першому) визначають місію, мету і цілі ЗЕД підприємства;

- на третьому етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей ЗЕД із результатами аналізу міжнародного бізнесового середовища, виявленні й усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій – варіантів стратегічного розвитку;

- на четвертому етапі моделюються варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії ЗЕД. Визначається міжнародна конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм;

- на п'ятому етапі здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії ЗЕД з альтернативних;

- на шостому – готується кінцевий варіант стратегічного плану розвитку ЗЕД підприємства;

- на сьомому етапі на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани ЗЕД;

- на восьмому етапі розробляються оперативні плани та проекти, і на цьому процес стратегічного планування розвитку ЗЕД завершується.

В результаті формування системи стратегічного розвитку ЗЕД, перед підприємством може виникнути серйозна проблема: відсутність технології розробки стратегії підприємства на основі результатів стратегічного аналізу. Почавши використовувати методики стратегічного аналізу ЗЕД, менеджери з часом усвідомлюють, що, навіть якщо вони будуть використовувати всі можливі й відомі методики, то це зовсім не дає 100 % гарантії того, що вони отримають найефективнішу стратегію освоєння зовнішнього ринку і закріплення на ньому. Виявляється, потрібно навчитися, так би мовити, «вручну» формувати стратегію ЗЕД на основі результатів стратегічного аналізу. Тому менеджерам українських підприємств - суб'єктів ЗЕД потрібно навчитися приймати стратегічні рішення і робити це ефективно.

На практиці часто буває дуже складно зважитися на такий крок. Тобто, від усвідомлення необхідності стратегічного управління до розробки стратегічного плану розвитку ЗЕД потрібно провести значну роботу.

У першу чергу це – подолання психологічного бар'єру менеджерів. Завжди здається, що щось нове зробити складно, або навіть неможливо. З огляду на це варто пам'ятати, що в такій ситуації результат суттєво залежить від наявності волі та стійкої позиції керівника. Тому те, як швидко підприємство від усвідомлення важливості стратегічного менеджменту перейде до конкретних дій більшою мірою залежить від волі і цілеспрямованості генерального директора.

Формування стратегії розвитку ЗЕД підприємства – це дуже складний процес, який поділяється на два етапи: формування стратегії і її реалізація. У спрощеному вигляді формування стратегії передбачає ухвалення рішень про те, чим

підприємство повинно займатися, а реалізація – практичне виконання намічених дій. На етапі формування стратегії відбувається ідентифікація цілей і розробка стратегічних планів для їх досягнення. У процесі розробки стратегії розвитку ЗЕД менеджери приймають виважене рішення про те, на які ринки підприємству слід проникнути (або які ринки слід покинути), а також як забезпечити конкурентоспроможність продукції і підприємства на кожному з цих ринків. На етапі реалізації стратегії розвитку ЗЕД обґрунтовується тактика досягнення цілей, поставлених перед підприємством у процесі формування стратегії. Як правило, реалізація стратегії залежить від правильно сформованої організаційної структури, формалізації обов'язків окремих підрозділів стосовно управління ЗЕД, злагодженої роботи персоналу та належної його вмотивованості, дієвості контролюючих і регулюючих систем і процесів.

Висновки. Формування стратегії підприємства є процесом розробки зовнішньоекономічних стратегій розвитку різних рівнів. Першим і головним етапом у плануванні стратегії є формулювання місії, де визначаються пріоритетні цінності, цілі і напрями діяльності; проводиться ретельний аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз, властивих зовнішньому середовищу ведення ЗЕД; визначення стратегічних цілей, окреслення стратегічних і тактичних завдань та складання оперативних планів, а також розробка загальної схеми управління діяльністю підприємства. Керівництво організації може самостійно обрати модель стратегічного розвитку ЗЕД і застосовувати для цього будь-які прийоми.

Список літератури

1. Герасимчук З. В. *Організаційно-економічний механізм формування та реалізації стратегії розвитку регіону*: монографія / З. В. Герасимчук, І. М. Вахович. – Луцьк: ЛДТУ 2002. – 248 с.
2. Кононенко І. В. *Управління розвитком підприємства*: навч. посібник / І. В. Кононенко. – Харків: НТУ «ХПІ», 2001. – С. 136.
3. Шегда А. В. *Менеджмент*: підручник / А. В. Шегда. – К.: Вища школа. 1995. – 302 с.
4. Сабадирьова А. Л. *Потенціал і розвиток підприємства потенціал*: навчальний посібник / А. Л. Сабадирьова, Т. В. Куклінова, О. М. Бабій, Д. Є. Салавеліс. – Одеса: ОНЕУ, 2013. – 343 с.
5. *What Is Process-Based Management?* [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.wisegeek.com/what-is-process-basedmanagement.htm>
6. Пічугіна Т. С. *Структурні елементи науково-методичного підходу до оцінювання розвитку підприємств* / Т. С. Пічугіна, Л. Д. Забродська, Г. І. Забродська, Л. І. Безгінова // *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*: зб. Наук. пр.: / Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. – Харків, ХДУХТ, 2017. – Ч. 2. – С. 142-156.
7. Шмаленко Я. В. *Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства* / Я. В. Шмаленко // *Держава та регіони*. – 2008. – №3. – С. 270-277.
8. *Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера* / За ред. Р. Дяківа – К: Міжнародна економічна фундація, 2000. – 703 с.
9. Мочерний С. В. *Економічний словник*: У 2 т. Т. 2 / За ред. С. В. Мочерного. – Львів: Світ, 2006. – 568 с.
10. *Економічна енциклопедія*: У 3 т. Т. 2. – К.: «Академія», 2001. – 848 с.
11. Рогожин В. Д. *Менеджмент ЗЕД*: навч. посіб./ Рогожин В. Д., Базалієва Л. В. – Харків: Вид. ЧНЕУ, 2006. – 196 с.
12. *Тлумачний словник української мови* / Укл. Т. В. Ковальова, Л. В.

Коврило. – Харків : Синтекс, 2002 – 672 с.

13. Ліпич Л. Г. *Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки* / Л. Г. Ліпич, А. О. Фатенюк-Ткачук // *Культура народів Причорномор'я*. – 2007. – № 102. – С.146-151.

14. Джусов О. А. *Стратегічні альтернативи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств* / О. А. Джусов, А. Д. Прокоф'єва // *Вісник Дніпропетровського університету*. – 2014. – Вип. 3. – С. 24-31

15. Дикань В. Л. *Розробка стратегії зовнішньоекономічної підприємства* [Електронний ресурс] // *Економіка, організація та управління підприємством – Режим доступу* : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_11_1/Dikan.pdf.

16. Длігач А. О. *Стратегії конкурентної поведінки в системі стратегічного маркетингу* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2011_2/Litvinenko_211.htm.

17. Соколовська В. М. *Формування експортного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання* [Електронний ресурс] / В. М. Соколовська // *Ефективна економіка*. – 2009. – №2. – Режим доступу : <http://www.economy>.

References (transliterated)

1. Herasymchuk Z. V., (2002). *Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm formuvannia ta realizatsii stratehii rozvytku rehionu: monohrafiia* [Organizational and Economic Mechanism for the Formation and Implementation of the Regional Development Strategy: Monograph], Luts, LDTU. –248 p.

2. Kononenko I. V., (2001). *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva* : navch posibnyk [Management of enterprise development: a manual]. Kharkiv, NTU «KhPI», – p. 136.

3. Shehda A. V., (1995). *Menedzhment: pidruchnyk* [Management: tutorial]. Kiev: Vyshcha shkola. – 302 p.

4. Sabadyrova A. L., (2013). *Potentsial i rozvytok pidpriemstva potentsial*: navchalnyi posibnyk [Potential and development potential of the enterprise: a manual]. Odesa, ONEU., - 343 p.

5. What Is Process-Based Management. [Elektronnyi resurs] - Rezhym dostupu : <http://www.wisegeek.com/what-is-process-basedmanagement.htm>

6. Pichuhina T. S., (2017). *Strukturni elementy naukovykh metodicheskikh podkhodov do otsiniuvannia rozvytku pidpriemstv* [Structural elements of the scientific and methodical approach to the evaluation of enterprise development], *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh* [Economic strategy and prospects for the

development of trade and services]. Khark. derzh. un-t kharchuvannia ta torhivli. – Kharkiv, KhDUKhT, – Vol. 2. – p. 142-156.

7. Shmalenko Ya. V., (2008). *Formuvannia zovnishnoekonomichnoi stratehii pidpriemstva* [Formation of foreign economic strategy of the enterprise]. №3. - p. 270-277.

8. Diakiva R., (2000). *Entsyklopediia biznesmena, ekonomista, menedzhera* [Encyclopedia of businessman, economist, manager]. Kiev, Mizhnarodna ekonomichna fundatsiia., – 703 p.

9. Mochernyi S. V., (2006). *Ekonomichnyi slovnyk* [Economic Dictionary]. Lviv, Svit.,–568 p.

10. *Ekonomichna entsyklopediia*, (2001). [Economic Encyclopedia]. Kiev: «Akademiia». – 848 p.

11. Rohozhyn V. D., (2006). *Menedzhment ZED: navch. posib.* [Foreign Trade Management: a manual]. Kharkiv : Vyd. ChNEU– 196 p.

12. *Tlumachnyi slovnyk ukrainskoi movy*, (2002). [Interpretative dictionary of the Ukrainian language]. – Kharkiv : Synteks– 672 p.

13. Lipych L. H., (2007). *Stratehii vykhodu pidpriemstv na zovnishni rynky* [Strategies for the exit of enterprises into foreign markets]. *Kultura narodov Prychornomoria*. № 102. -p.146-151.

14. Dzhusov O. A., (2014). *Stratehichni alternatyvy rozvytku zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv* [Strategic alternatives to the development of foreign economic activity of enterprises]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu*. – Vol. 3. – p. 24-31.

15. Dykan V. L., (2011). *Rozrobka stratehii zovnishnoekonomichnoi pidpriemstva* [Development of strategy of foreign economic enterprise]. *Elektronnyi resurs. Ekonomika, orhanizatsiia ta upravlinnia pidpriemstvom* [Economics, organization and management of the enterprise] – Rezhym dostupu : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_11_1/Dikan.pdf

16. Dliach A. O., (2011). *Stratehii konkurentnoi povedinky v systemi stratehichnoho marketynhu* [Strategies for competitive behavior in the system of strategic marketing]. *Elektronnyi resurs*. – Rezhym dostupu : http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2011_2/Litvinenko_211.htm.

17. Sokolovska V. M., (2009). *Formuvannia eksportnoho potentsialu pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia* [Formation of export potential of the enterprise in modern economic conditions]. *Elektronnyi resurs, Efektyvna ekonomika* [Effective economy]. № 2. – Rezhym dostupu : <http://www.economy>.

Надійшла (received) 08.06.2018

Відомості про авторів /Сведения об авторах / About the Authors

Пічугіна Тетяна Сергіївна (Пичугина Татьяна Сергеевна, Pichugin Tatiana Sergeevna) – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3248-3548>; e-mail: men_org@hduht.edu.ua

Бутенко Герман Валерійович (Бутенко Герман Валериевич, Butenko German Valerevich) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студент; м. Харків, Україна; e-mail: butenko.german94@gmail.com